

Übungsbuch zur Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Wöhe

17., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2023
ISBN 978-3-8006-7201-1
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

können, dass der Internethandel sowohl bei den einmaligen wie auch bei den laufenden Auszahlungen der kostengünstigere Vertriebsweg ist.

Von entscheidender Bedeutung ist das Verhältnis von $(m_F \cdot p_F)$ zu $(m_I \cdot p_I)$. Hierbei ist die vertriebsformabhängige Mengenrelation m_F zu m_I sowie die entsprechende Absatzpreisrelation p_F zu p_I zu überprüfen. Geht man davon aus, dass $A_I < A_F$, kann der Kostenvorteil des Internethandels über niedrigere Absatzpreise $p_I < p_F$ an die Kunden weitergegeben werden.

Der Preisvorteil des Internethandels kann eine erhöhte Umsatzmenge ($m_I > m_F$) nach sich ziehen. Die Preispräferenz des Internethandels schlägt sich aber nur dann in höherer Umsatzmenge m_I nieder, wenn der Produktnutzen über den Internetvertriebsweg nicht eingeschränkt wird. Den (teureren) Vertriebsweg über den lokalen Fachhandel gehen Produkte, die

- vor Erwerb in Augenschein zu nehmen
- erklärungsbedürftig
- servicebedürftig

sind. Alle drei Einschränkungen treffen im vorliegenden Fall nicht zu. Deshalb spricht vieles dafür, dass ein Vertrieb über das Internet vorteilhafter ist als der Filialbetrieb. Dabei sollte aber auch prognostiziert werden, welchen Einfluss der Einstieg in den Internethandel auf das bestehende Filialnetz hat.

6. Controlling

Wiederholungsfragen:



	Wöhe	Seite
Ist es gerechtfertigt, Controlling als Querschnittsfunktion der Unternehmensführung zu interpretieren?		178 f.
Was versteht man unter der Zielausrichtungsfunktion des Controllings?		178 f.
Wie lautet die Indifferenzbedingung zur Vorteilhaftigkeit unternehmerischer Tätigkeit?		193
Wie sind das Mehrperiodenmodell und das Einperiodenmodell wertorientierter Unternehmensführung konzipiert?		194–200
Was sind Werttreiber im Hinblick auf den Shareholder Value?		195
Was versteht man unter positiven Synergieeffekten?		197
Wie gelangt man zum Economic Value Added (EVA)?		198 f.
Wie lässt sich das EVA-Konzept zur Steuerung von Geschäftsbereichen einsetzen?		199–201
Wie lässt sich die Koordination zwischen verschiedenen Führungsteilsystemen bewerkstelligen?		179 f.
Nennen Sie übergreifende Koordinationsinstrumente des Controllings!		181
Nach welchen Verfahren kann die Budgetierung erfolgen?		182–185
Wo liegen die Gefahren der Budgetierung?		185 f.



	Wöhe	Seite
Welche vier Perspektiven werden hinsichtlich der Balanced Scorecard grundsätzlich unterschieden?		189 f.
Welchen Zweck verfolgt man mit dem Einsatz marktorientierter Verrechnungspreise im Rahmen des Controllings?		190 f.
Welche Aufgaben hat das Nachhaltigkeitscontrolling?		206 f.
Welche Rolle spielen Grüne Kennzahlen im Nachhaltigkeitsmanagement?		209–213

Aufgabe 49 Koordinationsfunktion des Controllings

Ein Hersteller von Landmaschinen vertreibt Mähdrescher, Traktoren und Erntemaschinen über den Fachhandel. Ein hoher Absatzerfolg ist nur durch eine intensive Bearbeitung der einzelnen Absatzgebiete zu erreichen. Zu diesem Zweck werden 28 Außendienstmitarbeiter eingesetzt, welche die Produkte beim Fachhandel absetzen und den Fachhandel unterstützen, um schwierige Einzelgeschäfte mit Endabnehmern zum Abschluss zu bringen.

Der Vertrieb ist folgendermaßen strukturiert:

- (1) Der Inlandsmarkt ist in vier Absatzregionen eingeteilt. Jedem der vier Regionalleiter unterstehen sieben Bezirksleiter, in deren Aufgabenbereich der Verkauf, die Bearbeitung von Reklamationen und in Einzelfällen (sog. Kampfgeschäften) die Einräumung von Zahlungszielen fällt.
- (2) Die Kompetenz zur Einräumung von Zahlungszielen ist folgendermaßen verteilt:
 - Bezirksleiter: Bis zu 5.000 EUR pro Einzelgeschäft bei maximaler Laufzeit von 2 Monaten. Maximales Jahresbudget: 10 Prozent des Bezirksumsatzes.
 - Regionalleiter: Bis zu 15.000 EUR pro Einzelgeschäft bei maximaler Laufzeit von 3 Monaten. Maximales Jahresbudget: 20 Prozent des Regionalumsatzes.
 - Vertriebsleiter: Darüber hinausgehende Einzelfallentscheidung. Maximales Jahresbudget: 25 Prozent des Inlandumsatzes.
- (3) Zum Ende der Periode 01 vereinbarte die Unternehmensleitung mit der Vertriebsleitung für die Planperiode 02 bei einer durchschnittlichen Preisanhebung von 1 Prozent eine Umsatzsteigerung von 5 Prozent. Dieser Vereinbarung ging ein Bezirksleitertreffen voraus, auf dem sich die Vertriebsleitung über die Geschäftserwartungen in den einzelnen Produktparten unterrichten ließ.
- (4) Aufbauend auf den Absatzplan aus (3) wurde für die Planperiode 02 ein Produktionsplan erstellt, der mit der Personalführung abgestimmt wurde. Dabei ergaben sich ein zusätzlicher Personalbedarf von 20 Mitarbeiterstellen bei der Erntemaschinenproduktion und ein Personalüberhang von 12 Mitarbeitern bei der Traktorenproduktion. Der Personalbeschaffungsplan für die Planperiode 02 sieht 8 Neueinstellungen vor.
- (5) Die Bezirksleiter haben wöchentliche Arbeitsberichte zu erstellen, die jeweils am Montag den Regionalleitern vorliegen müssen. Darin ist über einzelne Händlerbesuche, das abgeschlossene Umsatzvolumen und das Volumen der Zielverkäufe zu berichten.
- (6) Die Regionalleiter unterrichten die Vertriebsleitung laufend und routinemäßig über die Umsatzentwicklung. Weichen die monatlichen Istumsätze in einem Verkaufsbezirk um mehr als 10 Prozent vom Planumsatz ab, ist die Vertriebsleitung zu informieren.

- (7) Neben ihrem (geringen) Grundgehalt erhalten die Bezirksleiter eine (normale) Verkaufsprovision in Höhe von 2 Prozent des Umsatzes.
- (8) Wird der Planumsatz um 5 Prozent (10 Prozent) unterschritten, reduziert sich die Verkaufsprovision auf 1,8 Prozent (1,2 Prozent). Soweit der Planumsatz überschritten wird, erhöht sich die Verkaufsprovision für den Gebietsleiter auf 3 Prozent.

Erläutern Sie an diesem praktischen Beispiel die Koordinationsfunktion des Controlling und ordnen Sie dabei die acht Sachverhalte den Teilgebieten: Planung, Kontrolle, Personalführung, Informationswirtschaft und Organisation zu.



Wöhe S. 177 f.

Das Controlling hat die Aufgabe, Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Informationswirtschaft im Sinne der betrieblichen Zielsetzung zu koordinieren.

- (1) **Organisation:** Aufgabenbeschreibung einer Bezirksleiterstelle; Aufbauorganisation des Geschäftsbereichs „Vertrieb“.
- (2) **Organisation:** Kompetenzverteilung zwischen Organisationsmitgliedern.
- (3) **Information:** Informationsbeschaffung im Bottom-up-Verfahren.
Planung: Absatzplanung durch Zielvereinbarung.
- (4) **Planung:** Abstimmung von Absatz-, Produktions- und Personalplan.
- (5) **Information:** Von Bezirksleitern an Regionalleiter.
Kontrolle: Von Bezirksleitern durch Regionalleiter.
- (6) **Information:** Von Regionalleitern an Vertriebsleitung.
Kontrolle: Von Bezirks- und Regionalleitern durch Vertriebsleitung.
- (7) **Personalführung:** Motivation durch leistungsabhängige Entlohnung.
- (8) **Kontrolle:** Soll-Ist-Vergleich der Bezirksleiterumsätze.
Personalführung: Sanktion schlechter, Belohnung guter Leistung.

Aufgabe 50 EVA-Konzept

Ein Unternehmen gelangt für die Periode 01 zu folgendem Erfolgsausweis:

GuV für Periode 01	
Umsatzerlöse	3.000
+ sonstige betriebliche Erträge	+ 800
- Materialaufwand	- 200
- Personalaufwand	- 900
- Abschreibungsaufwand	- 700
- sonstiger betrieblicher Aufwand	- 400
- Zinsaufwand	- 300
Gewinn	+ 1.300

Zusatzangaben:

- (1) Hinter den sonst. betrieblichen Erträgen (800) stehen Mieterlöse aus der Vermietung von Werkwohnungen.
- (2) Im Abschreibungsaufwand (700) ist eine Gebäudeabschreibung auf die Werkwohnungen in Höhe von 100 enthalten.
- (3) Im sonst. betrieblichen Aufwand ist Reparaturaufwand zur Instandhaltung der Werkwohnungen in Höhe von 100 enthalten.
- (4) Das Betriebsvermögen hat einen Wert von 18.000. Darin ist der Wert der Werkwohnungen in Höhe von 8.000 enthalten.

(5) Der zu berücksichtigende Kapitalkostensatz i sei annahmegemäß 8 Prozent.

Teilaufgabe a)

Wie hoch ist das betriebsnotwendige Vermögen? Wie hoch ist das operative Ergebnis, also das betriebsbedingte Ergebnis vor dem Abzug von Fremdkapitalzinsen?



Wöhe S. 198 f.

Ermittlung des betriebsnotwendigen Vermögens:

Betriebsvermögen	18.000
– nicht betriebsnotwendiges Vermögen	8.000
Betriebsnotwendiges Vermögen	10.000

Ermittlung des operativen Ergebnisses vor Zinsen:

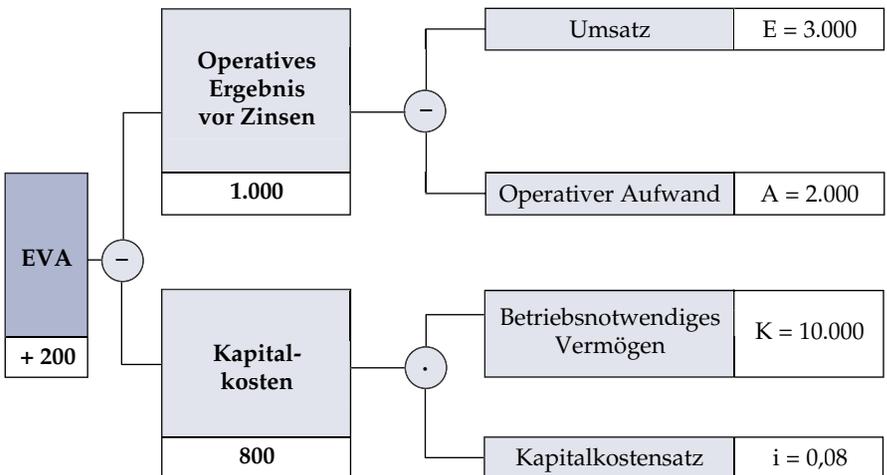
Umsatzerlöse	3.000
– Materialaufwand	200
– Personalaufwand	900
– Abschreibungsaufwand (betriebsbedingt)	600
– sonstiger betrieblicher Aufwand (betriebsbedingt)	300
Operatives Ergebnis vor Zinsen	+ 1.000

Das operative Ergebnis vor Zinsen ist um nichtbetriebsbedingte Sachverhalte zu korrigieren. Damit gelangt man zu einem betriebsbedingten Ergebnis vor Abzug von Zinsaufwand. Bezieht man diese Ergebnisgröße auf das betriebsnotwendige Vermögen, erhält man die betriebsinterne Verzinsung des betriebsnotwendigen Vermögens.

Teilaufgabe b)

Wie hoch ist der Economic Value Added (EVA)? Wie beurteilen Sie die Ertragslage des Unternehmens?

Der Economic Value Added ist folgendermaßen zu ermitteln:



Die Kapitalgeber finanzieren ein betriebsnotwendiges Vermögen in Höhe von 10.000. Hieraus erwarten sie eine Verzinsung von 8 Prozent. Zur Befriedigung dieser Ver-

zinsungswünsche muss der Betrieb mindestens 800 Geldeinheiten erwirtschaften. Ein EVA von + 200 zeigt, dass der Betrieb ein Ergebnis erwirtschaftet hat, das die Kapitalkosten um 200 übersteigt.

Aufgabe 51 Unternehmensgesamtwert, Substanzwert und Goodwill

Es gelten die Grundannahmen der **Aufgabe 50**:

– Umsatzerlöse/Jahr E	3.000
– Operativer Aufwand (vor Zinsen) A	2.000
– Betriebsnotwendiges Vermögen	10.000
– Verzinsungswunsch der Kapitalgeber (Durchschnittssatz)	8 Prozent

Das betriebsnotwendige Vermögen von 10.000 wurde im Wege der **Einzelbewertung** (als bilanziertes Vermögen bewertet mit Verkehrswerten) ermittelt. Der Kapitalkostensatz von 8 % ist der gewogene Durchschnitt (WACC) aus den Verzinsungswünschen der Eigenkapitalgeber (i_{EK}) und der Fremdkapitalgeber (i_{FK}).

Weiterhin ist davon auszugehen, dass

- operative Erträge und Aufwendungen (E und A) identisch sind mit den Ein- und Auszahlungen der jeweiligen Periode.
- das operative Ergebnis ($E - A = + 1.000$) in gleichbleibender Höhe auf unbegrenzte Zeit (= Ewige Rente) zu erwirtschaften ist.

Wie hoch ist der erfolgsabhängige Zukunftserfolgswert (ohne Werkwohnungen)? Wie ist die Diskrepanz zum betriebsnotwendigen Vermögen (10.000) zu erklären?



Wöhe S. 514–516 und S. 523 f.

Im vorliegenden (einfachen) Fall lässt sich der erfolgsabhängige Wert des betriebsnotwendigen Vermögens (= Zukunftserfolgswert) als Barwert einer ewigen Rente ermitteln:

$$\text{UGW} = \frac{E - A}{i} = \frac{(3.000 - 2.000)}{0,08} = 12.500$$

Der Verkehrswert des bilanzierten betriebsnotwendigen Vermögens, also der Substanzwert des betriebsnotwendigen Vermögens, beträgt dagegen nur 10.000.

Substanzwert* (Einzelbewertung zum Verkehrswert)	10.000
+ Goodwill (Originärer Firmenwert)	2.500
Zukunftserfolgswert** (Gesamtbewertung)	12.500

* Substanzwert ohne Werkwohnungen

** ZEW ohne Werkwohnungen

Der Goodwill ist eine immaterielle Vermögensposition. Im vorliegenden Fall lässt sich der Goodwill als Barwert des Economic Added Value

$$\text{Goodwill} = \frac{\text{EVA}}{i} = \frac{200}{0,08} = 2.500$$

ermitteln.

Aufgabe 52 Aktienoptionsprogramm für Führungskräfte

Ob eine Aktiengesellschaft erfolgreich war, lässt sich u. a. an der Höhe der Dividende und der Aktienkursentwicklung messen. Die Gründe dieses Erfolgs liegen vor allem in der Art und Weise der Geschäftsführung durch den Vorstand. Hierauf basierende Aktienkurssteigerungen kommen den Eigenkapitalgebern zugute. Um den Vorstand für eine aktienkurssteigernde Geschäftspolitik zu gewinnen, setzen die Aktionäre das Motivationsinstrument der Aktienkaufoptionen ein. Die XY-AG hat ihren Vorstandsmitgliedern für Periode 01 folgende Aktienkaufoption eingeräumt:

– Aktienkurs (Durchschnittskurs Januar 01)	60 EUR
– Basispreis/Aktie	63 EUR
– Optionstermin	Januar 03
– Optionsvolumen	max. 100.000 Stück

Wie verhält sich ein optionsberechtigtes Vorstandsmitglied, wenn der Börsenkurs im Januar 03 bei (a) 62 EUR bzw. (b) 75 EUR liegt?



Wöhe S.200–202

Bei Ausübung der Kaufoption muss das Vorstandsmitglied den Basispreis von 63 EUR pro Aktie bezahlen. Bei einem Börsenkurs von 62 EUR (a) wird die Kaufoption nicht ausgeübt. Die Entlohnung des Vorstands beschränkt sich auf das vertraglich fixierte Grundgehalt.

Bei einem Börsenkurs von 75 EUR (b) gelangt das Vorstandsmitglied bei Ausübung der Kaufoption zu einem geldwerten Vorteil von 1,2 Mio. EUR ($= 100.000 \cdot [75 - 63] = 100.000 \cdot 12$). Die Kurssteigerung von 60 auf 75 EUR ist Indiz für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Hierfür erhält das einzelne Vorstandsmitglied eine leistungsabhängige Entlohnung in Höhe von 1,2 Mio. EUR.

Aufgabe 53 Risikomanagement Teil 1 – Bewertung von Einzelrisiken

Als Industrieausrüster baut die PUMPEN-KG hochspezialisierte Pumpenaggregate, die von Nachfragern aus der chemischen Industrie als Bauteile für Fertigungsanlagen benötigt werden.

Nach dem Ausscheiden eines Mitgesellschafters ist das **Eigenkapital der PUMPEN-KG auf 800.000 EUR** zusammengeschmolzen. Dem Eigenkapital (= Verlustauffangpotential) stehen erhebliche Einzelrisiken gegenüber, die der Geschäftsführer der PUMPEN-KG wie folgt beschreibt:

(1) Schwankende Rohstoffpreise

Zum Guss der Pumpengehäuse wird Messing benötigt. Zu Beginn eines Jahres tätigt man **eine** Messingbestellung, die den gesamten Jahresbedarf abdeckt. Nach derzeitigen Preisen belaufen sich die (unmittelbaren) Rohstoffbeschaffungskosten für eine (Jahres-)Bestellung auf 3 Mio. EUR. Fallende Wiederbeschaffungskosten führen zu einem Wertverlust am Lagerbestand. Aktuell rechnet man eher mit rückläufigen Preisnotierungen am Messingmarkt. Der Geschäftsführer geht davon aus, dass mit einer **Eintrittswahrscheinlichkeit von 60 Prozent** ($w = 0,60$) eine **Wertminderung** am (hohen) Lagerbestand in Höhe von **400.000 EUR** eintreten könnte.

(2) Drohender Personalüberhang

Die PUMPEN-KG steht kurz vor dem Abschluss eines lukrativen Großauftrags. Zur Abwicklung dieses Großauftrags müssten 20 Meister und 100 Facharbeiter eingestellt werden. Ist der Großauftrag nach einem Jahr abgewickelt, droht ein Personalüberhang, wenn es keine entsprechenden Anschlussaufträge gibt. Die

Eintrittswahrscheinlichkeit fehlender Anschlussbeschäftigung schätzt der Geschäftsführer auf **50 Prozent**. In diesem Fall müssten folgende Abfindungen an die freigesetzten Mitarbeiter gezahlt werden:

- (a) 100 Facharbeiter, jeweils 2.000 EUR/Person
- (b) 20 Meister, jeweils 4.000 EUR/Person.

(3) Haftung für Einbaufehler

Die an die Industriebetriebe gelieferten Pumpen werden von Außendienstmonteuren der PUMPEN-KG vor Ort in die Fertigungsanlagen der Besteller eingebaut. Durch Fehler beim Pumpeneinbau kann es zu Schäden an den kundeneigenen Fertigungsanlagen kommen. Mit einer **Eintrittswahrscheinlichkeit von 10 Prozent** können **Schäden in Höhe von 1,5 Mio. EUR** durch Mitarbeiter der PUMPEN-KG verursacht werden.

(4) Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens

Der geplante Einstieg in den chinesischen Markt setzt die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens mit einem chinesischen Partnerunternehmen voraus. Zur Abdeckung der hohen Inangangsetzungskosten muss jeder der beiden Vertragspartner **2 Mio. EUR Beteiligungskapital** einbringen. Käme es danach zu einem in Aussicht gestellten staatlichen Großauftrag, würde das Gemeinschaftsunternehmen in der dreijährigen Anlaufphase hohe Gewinne erwirtschaften. Blicke dagegen der erwartete Staatsauftrag aus, wäre das Projekt gescheitert und der Kapitaleinsatz der PUMPEN-KG wäre restlos verloren. Die **Eintrittswahrscheinlichkeit des Scheiterns wird auf 30 Prozent** veranschlagt.

(5) Drohender Forderungsausfall

- (a) Große Sorgen bereitet **die Einzelforderung** gegenüber dem Großabnehmer A in Höhe von netto **300.000 EUR**. Nach jüngsten Pressemeldungen befindet sich A in großen finanziellen Schwierigkeiten. Die **Eintrittswahrscheinlichkeit** der Insolvenz von A verbunden mit einem totalen Forderungsausfall wird auf **80 Prozent** geschätzt.
- (b) Bei den **übrigen Forderungen** aus Lieferungen und Leistungen im Nettowert von **1 Mio. EUR** rechnet man mit einem **Ausfallrisiko** in Höhe von **3 Prozent**.

Der Geschäftsführer der PUMPEN-KG bittet Sie um eine Bewertung der genannten Einzelrisiken nach dem Risikomaß „Erwartungswert des Schadensfalls“. Kommentieren Sie zudem das Ergebnis!



Wöhe S.203f.

Zur **Ermittlung des Erwartungswertes** ist die mögliche Schadenshöhe (SH) mit der Eintrittswahrscheinlichkeit des Schadens (w) zu gewichten.

$$\text{Erwartungswert} = \text{SH} \cdot w$$

Daraus ergibt sich für die Risikofälle (1) bis (5) folgende Risikobewertung:

Risikofall	Schadenshöhe (EUR)	· w (Prozent)	= Erwartungs- wert (EUR)
(1) Schwankende Rohstoffpreise	400.000,-	0,60	240.000,-
(2a) Abfindung für 100 Facharbeiter	200.000,-	0,50	100.000,-
(2b) Abfindung für 20 Meister	80.000,-	0,50	40.000,-
(3) Haftpflichtschaden	1.500.000,-	0,10	150.000,-
(4) Gemeinschaftsunternehmen	2.000.000,-	0,30	600.000,-
(5a) „Insolvenzbedrohte“ Forderung	300.000,-	0,80	240.000,-
(5b) Übrige Forderungen	1.000.000,-	0,03	30.000,-
Insgesamt			1.400.000,-

Das Eigenkapital (800.000 EUR) der PUMPEN-KG reicht nicht aus, alle genannten Risiken abzudecken. Im Rahmen des Risikomanagements muss man versuchen, die drohenden Risiken so zu reduzieren, dass die PUMPEN-KG beim Eintritt der Schadensfälle nicht in eine existenzbedrohende Lage gerät.

Aufgabe 54 Risikomanagement Teil 2 – Risikosteuerung

Die Risikosteuerung verfolgt das Ziel, den Erwartungswert der Einzelrisiken auf einen Betrag zu begrenzen, der sich an der Eigenkapitalausstattung orientiert.

Teilaufgabe a)

■ Welche Möglichkeiten der Risikosteuerung kennen Sie?



Wöhe S. 205 f.

Der Erwartungswert der Einzelrisiken kann durch folgende Maßnahmen verringert werden:

- Erwartungswert der Einzelrisiken**
- Einzelrisiken vermeiden
- Einzelrisiken vermindern
- Einzelrisiken auf Dritte überwälzen
- = **restliche Risiken selbst tragen**

Teilaufgabe b)

Es gelten die Ausgangsdaten der **Aufgabe 53**. Folgende Möglichkeiten einer Risiko-reduzierung werden diskutiert:

(1) Schwankende Rohstoffpreise

Zur Minderung des Wertverlustrisikos beim Lagerbestand sehen Sie die Möglichkeit, den Lagerbestand in der Weise zu verringern, dass der Jahresrohstoffbedarf durch mehrere Teillieferungen gedeckt wird. Hierzu erhalten Sie die Auskunft, dass man den Jahresrohstoffbedarf auch durch **quartalsweise Teillieferungen** decken könne. Damit ließe sich – bei gleichbleibender Eintrittswahrscheinlichkeit – die **Schadenshöhe** von 400.000 EUR auf **100.000 EUR** reduzieren.